

# AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ELEMENTOS PARA DISCUSSÃO<sup>1</sup>

Sandra M. Zákia L. Sousa<sup>2</sup>

As demandas que começam a ser colocadas no âmbito dos sistemas públicos de ensino, em nível da educação básica, direcionadas à necessidade de construção de propostas de avaliação institucional, apontam para processos sistematizados de análise da organização escolar.

Em realidade, a avaliação dos vários integrantes da escola, e também a avaliação dos vários componentes e das diversas dimensões do trabalho escolar, sempre ocorreram de modo informal. Por exemplo: os professores são avaliados pelos alunos, por seus pares, pelos técnicos e pelos dirigentes da escola. O diretor e outros profissionais são avaliados pelos alunos; a infra-estrutura disponível é sempre analisada como fator que facilita ou dificulta o desenvolvimento das atividades; o currículo é objeto de apreciação, particularmente pelo corpo docente; as relações de trabalho e de poder são analisadas quanto ao seu potencial de promoverem ou não um clima favorável no contexto escolar.

No entanto, tradicionalmente, a avaliação que se realiza de modo sistemático na escola é a direcionada para o aluno, sem que os resultados dessa avaliação sejam referenciados ao contexto em que são produzidos. Ou seja, o fracasso ou o sucesso escolar dos alunos tendem a ser interpretados em uma dimensão individual, não sendo tratados como expressão do próprio sucesso ou fracasso da escola.

Sobre as concepções e práticas avaliativas, direcionadas ao julgamento do desenvolvimento escolar do aluno, temos já acumulado um conjunto de estudos e propostas, desenvolvido sob diferentes ênfases. Em linhas gerais, as contribuições presentes na literatura da área podem ser agrupadas nas que trazem considerações e prescritivas sobre como proceder à avaliação, explorando a sua dimensão técnica, e nas áreas

---

<sup>1</sup> Este texto reproduz parcialmente a palestra realizada pela autora no Seminário "O ensino municipal e a educação brasileira", promovido pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, em 04/08/1999. O texto foi adaptado para este curso.

<sup>2</sup> Professora da Faculdade de Educação da USP.



direcionadas à análise das concepções e práticas correntes no sistema escolar, evidenciando implicações ideológicas e políticas dessa prática.

As produções situadas nessa última perspectiva caminham na direção de apontar a necessidade de ressignificação da avaliação, que tende a se confundir com procedimentos de testagem, voltados à seleção e à classificação dos alunos, propondo que se busque resgatar o sentido constitutivo da avaliação, ou seja, tomá-la como um processo que deve estar a serviço da orientação da aprendizagem e estímulo aos alunos para o avanço do conhecimento, cumprindo uma função eminentemente formativa.

Além disso, alguns desses estudos alertam para a necessidade de ampliação da própria abrangência da avaliação escolar, a partir do entendimento de que o desempenho do aluno deve, necessariamente, ser analisado de modo contextualizado.

Retomo aqui parte de um texto que divulguei em 1995, em que tratava desta questão:

Se, por um lado, evidencia-se a necessidade de que sejam redirecionadas as finalidades a que vem servindo a avaliação da aprendizagem; por outro, impõe-se que seja vivenciada a avaliação da escola, de forma sistemática, para além da avaliação do aluno.

Tal posição reflete o entendimento de que a escola deve ser avaliada em sua totalidade, na qual se integra a avaliação do desempenho do aluno, não sendo possível pensar-se em modificar a sistemática de avaliação vigente sem encarar uma transformação global da escola. É duplo o desafio que se coloca aos educadores:

- redirecionamento das práticas de avaliação da aprendizagem, com vistas a superar os desserviços e as inadequações dessas práticas, quando se tem como propósito a democratização da escola;
- e a construção de uma sistemática da avaliação da escola como um todo.

Em realidade, esses dois movimentos não são estanques, mas se concretizam de modo articulado entre si e, ainda, integram o projeto



pedagógico e social da escola a ser construído por todos os participantes da ação educativa (profissionais da educação, alunos e pais).

### **Projeto da Escola: ponto de partida e de chegada da avaliação**

O ponto de partida para se discutir que perspectiva de avaliação institucional será adotada por uma dada escola é a resposta que se dá às seguintes questões:

Qual é o nosso projeto educacional? Quais os princípios que devem orientar a organização do trabalho escolar? Qual é o nosso compromisso com os alunos desta escola, e, para além desses, com a construção de uma escola pública de qualidade? O que entendemos por qualidade?

Responder a essas questões resulta na explicitação de valores, intencionalidades, expectativas e compromissos dos participantes da ação educativa. E a avaliação, como dimensão intrínseca ao processo educacional, tem seu sentido na medida em que contribui para a construção dos resultados esperados.

"Os critérios de avaliação não são estabelecidos de modo dissociado das posições, crenças, visões de mundo e práticas sociais de quem os concebe, mas emergem da perspectiva filosófica, social e política de quem faz o julgamento e dela são expressão. Assim, os enfoques e critérios assumidos em um processo avaliativo revelam as opções axiológicas dos que dele participam". (Sousa, 1997, p. 127).

Avalia-se para afirmar valores, ou seja, avalia-se para subsidiar, induzir, provocar mudanças em uma dada direção, evidenciando-se que não há neutralidade nos caminhos, nos procedimentos e nos instrumentos que são utilizados em uma atividade ou em um processo avaliativo.

Portanto, não é possível pensarmos em um modelo único de avaliação que atenda a todas as escolas, pois, para que esse modelo ganhe significado institucional, precisa responder aos projetos educacional e social em curso. Ao discorrer sobre avaliação de programas educacionais, Stake (1982, p. 46) observa que "não é possível realizar estudos avaliativos sem considerar - implícita ou explicitamente (de preferência) - como as pessoas valorizam, em termos subjetivos, os vários planos e produtos educacionais". Assim, é importante ter-se em conta a multiplicidade de valores presente

entre as diversas unidades escolares e em cada uma delas, bem como a clareza de que é preciso trabalhar a partir dessa diversidade na construção ou explicitação do Projeto de Escola, que é a referência para a proposição da sistemática de avaliação.

Vale lembrar que muitas vezes não se tem clareza quanto ao projeto realmente vivido pela instituição e, neste caso, a avaliação pode se constituir em um caminho, até mesmo, para explicitação do projeto em curso.

Nessa perspectiva... o que se entende por avaliação?

"A avaliação se constitui em um processo de busca de compreensão da realidade escolar, com o fim de subsidiar as tomadas de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Como tal, a avaliação compreende a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição (Sousa, 1995, p. 63)."

### **A Avaliação como Meio de Promoção da Qualidade do Trabalho Escolar**

Para que o processo de avaliação escolar tenha o potencial de contribuir com o aperfeiçoamento das ações em desenvolvimento deve revestir-se de características, tais como:

- "ser **democrático**, no sentido de considerar que os integrantes da ação educativa são capazes de assumir o processo de transformação da educação escolar, sob a ótica dos interesses das camadas majoritárias da população;
- ser **abrangente**, significando que todos os integrantes e os diversos componentes da organização escolar sejam avaliados: a atuação do professor e de outros profissionais da escola; os conteúdos e processos de ensino; as condições, as dinâmicas e as relações de trabalho; os recursos físicos e materiais disponíveis; a articulação da escola com a comunidade, com os grupos organizados da sociedade; as relações da escola com outras escolas e instâncias do sistema;



- ser **participativo**, prevendo a cooperação de todos, desde a definição de como a avaliação deve ser conduzida até a análise dos resultados e a escolha dos rumos de ação a serem seguidos;

- ser **contínuo**, constituindo-se efetivamente em uma prática dinâmica de investigação, que integra o planejamento escolar em uma dimensão educativa (Sousa, 1995, p. 64)."

Thurler (1998, p. 176), ao discorrer sobre a avaliação da eficácia das escolas, observa que a mesma "resulta de **um processo de construção, pelos atores envolvidos**, de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum. Assim, a eficácia não é mais definida de fora para dentro: são os membros da escola que, em etapas sucessivas, definem e ajustam seu contrato, suas finalidades, suas exigências, seus critérios de eficácia e, enfim, organizam seu próprio controle contínuo dos progressos feitos, negociam e realizam os ajustes necessários."

Ao assumir essa perspectiva de avaliação, a autora, embora não explore, levanta duas indagações bastante pertinentes:

- Como, então, levar em conta os objetivos e os critérios de eficácia do conjunto do sistema educativo, já que admitimos que cada escola não é uma empresa autônoma?
- Em quais condições os atores têm, ao mesmo tempo, razões e meios de se interrogar **lucidamente e sem complacência** sobre sua própria eficácia?

Quanto à primeira questão, é importante que se caminhe da discussão da avaliação institucional para a avaliação do sistema, o que implica se ter claras algumas diretrizes orientadoras do trabalho de toda a rede, que sejam tomadas como parâmetros de ensino de qualidade para todos. Isso é importante para se evitar uma fragmentação do sistema, tomando-se a escola individualmente e isoladamente como a instância responsável pela qualidade do ensino público.

Nessa direção, cabe às instâncias intermediárias e centrais do sistema, para além de estimularem a auto-avaliação das escolas,



desenvolverem dinâmicas de avaliação que promovam também a apreciação do conjunto da rede e do impacto das políticas implementadas nas escolas, assim como das relações e das articulações entre as diversas instâncias do sistema.

Quanto à segunda questão, sugere a consideração da condição das unidades escolares assumirem, com transparência e responsabilidade, sua auto-avaliação. Este é um alerta importante, principalmente quando consideramos que, tradicionalmente, em nossos sistemas escolares, a avaliação está vinculada à idéia de seleção, de classificação, de premiação ou de punição, representando uma ameaça aos indivíduos ou grupos. De fato, o desafio a ser enfrentado é difundir a possibilidade de transformação da cultura avaliativa dominante, que se pauta pelo individualismo e competição, com vistas à construção de processos e relações de trabalho que se pautem pela abertura, cooperação e confiança. No limite, supõe a crença no valor de se buscar construir processos e relações educacionais e sociais democráticos.

A vivência da avaliação, com as finalidades e as características aqui indicadas, impõe que se caminhe em direção ao fortalecimento dos órgãos coletivos e colegiados de gestão da escola<sup>3</sup>. Sem dúvida, a perspectiva de avaliação aqui explorada não é algo que se viabiliza em curto prazo e sem embates e impasses, pois supõe uma mudança da lógica que orienta de modo dominante a organização e a dinâmica das escolas e dos sistemas de ensino como um todo. No entanto, penso que vale a pena enfrentarmos o desafio de construir um processo de avaliação capaz de contribuir para tornar realidade uma educação democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SOUSA, S.Z. Avaliação Escolar: constatações e perspectivas. **Revista de Educação AEC**, Brasília -DF, ano 24,nº 94, p.59-66, jan./mar.,1995.

---

<sup>3</sup> A publicação "**Indicadores da Qualidade na Educação**. Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coord). São Paulo: Ação Educativa, 2004" apresenta alguns indicadores para avaliação que podem ajudar a comunidade escolar na elaboração de seu projeto de avaliação institucional. Consultar o site do Inep ([www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)) ou da Ação Educativa ([www.acaoeducativa.org](http://www.acaoeducativa.org)).



SOUSA, S.Z. Avaliação Escolar e Democratização: o direito de errar. In: AQUINO, J. G. (coord.) **Erro e Fracasso na Escola: alternativas teóricas e práticas**. São Paulo: Summus, 1997. (p.125-140)

SOUSA, S.Z. Avaliação Institucional: elementos para discussão. In: **O Ensino Municipal e a Educação Brasileira, Secretaria Municipal de Educação de São Paulo**. São Paulo: SME, 1999.

THURLER, M.G. A Eficácia nas Escolas não se Mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. In: **Sistemas de Avaliação Educacional**. São Paulo: FDE, Diretoria de Projetos Especiais, 1998. (p.175-190)

